

Tilburg University

Cijfers, managers en hun beslissingen

Cardinaels, E.

Publication date:
2011

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Cardinaels, E. (2011). *Cijfers, managers en hun beslissingen: De controller terug aan zet*. Tilburg University.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Cijfers, managers en hun beslissingen: de controller terug aan zet

Rede, uitgesproken door Dr. Eddy Cardinaels



Eddy Cardinaels (1975) is hoogleraar Management Accounting aan de universiteit van Tilburg. Hij doet experimenteel onderzoek naar het beslissingsgedrag van managers binnen de organisatie en bekijkt onder andere hoe management accounting systemen (i.e. Activity-based costing, BSC, etc.) gebruikt kunnen worden in prijszetting, onderhandelingen in markten en in prestatie-evaluaties van managers. Ook bestudeert hij de factoren die bepalend kunnen zijn voor eerlijke rapportage binnen bedrijven en de invloed van corporate governance and corporate control hierop.

Cijfers, managers en hun beslissingen: de controller terug aan zet

Dr. Eddy Cardinaels

Rede

in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare
aanvaarding van het ambt van hoogleraar
Management Accounting aan de Universiteit van Tilburg,
op 1 april 2011

© Eddy Cardinaels, Tilburg University, 2011
ISBN: 978-94-6167-026-7

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier.

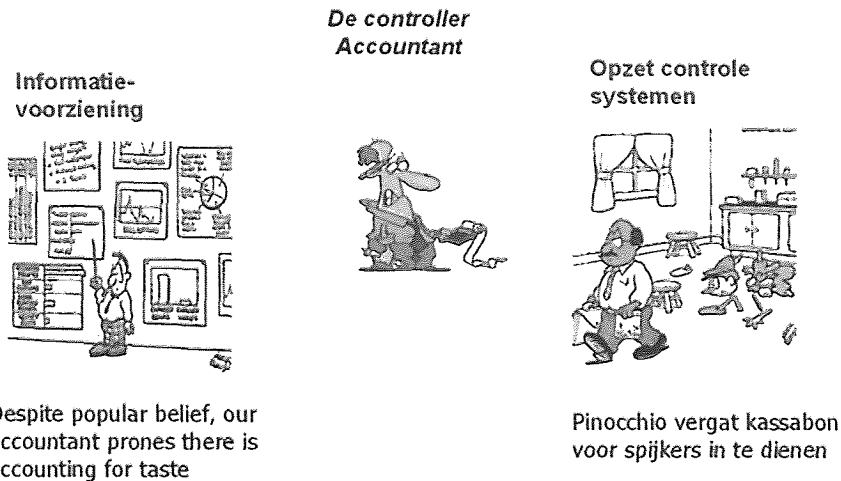
2. Cijfers, managers en hun beslissingen: de controller terug aan zet

Cijfers, managers en hun beslissingen: de controller terug aan zet

Inleiding

Mijnheer de Rector Magnificus,
Hooggeleerde en zeergeleerde collega's,
Zeergewaardeerde toehoorders,

Graag wil ik mijn ambt als hoogleraar Management Accounting aan de Universiteit van Tilburg aanvaarden met de oratie: "Cijfers, managers en hun beslissingen: de controller terug aan zet". Uit reacties die ik al kreeg van collega's, inspireerde hen vooral het tweede deel van de titel, namelijk de controller terug aan zet. Hiermee wil ik vooral aantonen dat controllers (accountants) terug een cruciale rol moeten vervullen binnen de organisatie omdat zij beslissingen van 'mensen' aansturen. Ik ben ervan overtuigd dat wij als onderzoekers 'de mens' met zijn motieven en zijn beperkingen terug centraal stellen, we een sterke invloed kunnen uitoefenen op het controllerberoep. Is er dan iets mis met het huidige onderzoek? Om dit te bewijzen toon ik even het beeld dat leeft bij vrienden, familie, kennissen en zelfs ook collega onderzoekers over de typische accountant.



Figuur 1: Het typische beeld van de controller en zijn takenpakket

Inderdaad, de accountant, controller wordt vaak gezien als een typische stropdas-figuur. Hij produceert vele zinloze rapportjes en bovendien wil hij alles en ieder-

een tot in den treuren controleren. In het Engels noemt men hem 'beancounter' die dit beeld nogmaals onderstreept. Zijn wij als onderzoekers verantwoordelijk voor dit beeld? Ik zie velen denken van niet. Toch durf ik te stellen van wel. In ons onderzoek gaan we uit van een zeer geavanceerd model van de mens. De mens handelt 1) steeds rationeel en 2) waar mogelijk zal hij zijn eigen belang nastreven. Laten we eerst rationaliteit onder de loep nemen. Als de controller ervan uitgaat dat de belanghebbende in de organisatie steeds in staat is om alle informatie op een rationele manier te verwerken, hoeft hij niet na te denken over de wijze waarop hij informatie presenteert. Hij hoeft dus niet wakker te liggen van de veelheid aan rapporten die hij produceert (zie figuur links). De tweede assumptie stelt bovendien dat de mens zijn eigen belang zal nastreven. De controller moet dan wel systemen opzetten om er voor te zorgen dat aangeleverde info wordt gebruikt om de onderneming te verbeteren en niet om zichzelf te verrijken. Hij is dus noodgedwongen ook controlefreak zoals de rechterfiguur aantoont. Strookt dit beeld met de realiteit?

Eigenlijk niet. Laten we eerst rationaliteit bekijken. Mensen nemen niet altijd de juiste beslissing. Ze handelen op basis van voorkeuren, nemen niet alle informatie tot zich en maken zelfs systematisch fouten. Het boek van collega onderzoeker Sarah Bonner (2007, *Judgment and Decision Making in Accounting*) beschrijft vele voorbeelden. Prestatiebeoordelingen van medewerkers, prijszetting, investeringsbeslissingen van bedrijven gebeuren op basis van accounting informatie. Wanneer zulke beslissingen verkeerd gaan, hebben ze directe gevolgen voor u en ik als consument of medewerker. Te denken valt aan GM. Deels door de crisis maar ook vooral door structureel verkeerde inschattingen te maken, heeft GM de trein van energie zuinige wagens gemist, met tegenvallende verkoopcijfers en vele ontslagen tot gevolg. Het is dus van belang dat beslissingen zo goed mogelijk worden genomen. Het is net hier dat de producenten van informatie, de controllers, terug aan zet zijn. Door hun cruciale invloed op beslissingen moeten zij kijken welke informatie ze precies vrij geven naar externe partijen, hoe ze bepaalde informatie samenvatten naar managers toe om beslissingen te verbeteren (Sprinkle, 2003; Bonner 2007). De presentatie van info is dus cruciaal.

Wat gebeurt er als we de assumptie van eigen belang in vraag stellen. Hier wil ik het werk van Fehr and Falk (2002, *psychological foundations of incentives*) aanhalen. Hoewel beide auteurs hardcore economen zijn waarbij de assumptie van

eigen belang een vaste waarde is, stellen zij na het bestuderen van vele onderzoeken vast dat huidige controle systemen en financiële prikkels, vaak inefficiënt zijn. Zulke systemen roepen controllers in om er maar voor te zorgen dat medewerkers het belang van de organisatie boven hun eigen belang stellen. Net hierdoor kunnen zij een sterk signaal afgeven van wantrouwen naar de medewerker: 'ik vertrouw u eigenlijk niet en daarom dit systeem'. Ook negeren zulke systemen, dat mensen van nature het belang van andere, en dus ook de welvaart van de firma, meenemen in hun nutsfunctie. Sommige systemen veroorzaken zelfs egoïstisch handelen, alhoewel dit niet de intentie is. Als voorbeeld haal ik de beroemde kinderdagverblijf studie aan (Gneezy and Rustichini, 2000). Wat zal er gebeuren als we ouders een boete opleggen bij het te laat afhalen van hun kinderen? Ik zie u denken, ja dit kan werken. Mijn verbazing was even groot toen bleek dat deze ouders nog meer te laat komen omdat ze hun slecht gedrag door boete nu kunnen afkopen. De boete rechtvaardigt laatkom gedrag, terwijl voorheen de afkeuring van medewerkers vooral op hun sociaal gevoel inspeelde. Door de boete verdwijnt dit sociale besef. Ook in organisaties zien we gelijkaardige tendensen terug. Na de grote schandalen begin 2001 (zoals Enron), hebben organisaties sterk ingezet op controle. Na de crisis werd nogmaals pijnlijk duidelijk dat bankmanagers, ondanks hun riant bonussen, nog steeds niet ethisch hebben gehandeld. Ook hier is de controller terug aan zet. Kan hij systemen opzetten, die eerder op sociale motieven inspelen, dan op het onderdrukken van eigen belang en zijn die meer effectief?

Mijn ambitie is om door middel van experimenteel onderzoek in de volgende jaren van mijn aanstelling, aan te tonen dat we tot heel nieuwe inzichten kunnen komen binnen accounting wanneer we beide assumpties loslaten. Omdat ik experimenten zal uitvoeren, zou ik ook af en toe beroep willen doen op het publiek als proefpersoon. Laten we hiervoor samen eerst de assumptie van rationaliteit kritisch bekijken.

Rationaliteit versus cognitieve beperkingen

Dit punt wil ik graag aanvatten met prestatiebeoordeling. Een fundamentele taak van de controller is om informatie te verzamelen rond prestatie maatstaven. Zulke maatstaven vinden we vaak terug in een Balanced Scorecard. Op deze maatstaven zullen onze bazen, mensen zoals u en ik evalueren. Nemen we als voorbeeld twee managers Jan en Klaas van een bepaalde organisatie. Ik vraag jullie nu om de rol van baas op te nemen. Je ziet een aantal maatstaven waarop Jan en Klaas worden afgerekend en ook hoe Jan en Klaas op deze maatstaven presteren in verhouding tot de te behalen norm. Wie presteert het best Jan of Klaas? Ik vraag jullie om intuïtief deze beslissing te nemen.

Wie presteert het best?

A) JAN _____

B) KLAAS _____

JAN			KLAAS		
	Resultaat	NORM		Resultaat	NORM
Profit Margin	18%	16%	Profit margin	15%	17%
Sales Growth	15%	13%	Sales Growth	11%	11%
Average customer returns	5	7	Inventory turnover	6	>5
Debt/asset ratio	55%	<40%	Cash Flow/Sales	40%	32%

Figuur 2: Prestatiemeting van divisies en het gebruik van een scorekaart

Ik vermoed dat velen bij het zien van de scorekaart spontaan opteren voor Jan. We maken een onderliggend vergelijk van Jan en Klaas op maatstaven die we in beide scorecards terugzien. Inderdaad Jan laat betere winsten zien t.o.v. de norm en ook de sales groei van het afgelopen jaar is boven de norm. Klaas daarentegen scoort beduidend lager voor dezelfde maatstaven. Betekent dit nu dat we een goede beoordeling gemaakt hebben? Niet noodzakelijk. Stel dat ik volgende figuur toon. De vraag is dan of jullie nog steeds Jan aangeven als best presenterende divisie. Is er in deze figuur totaal andere informatie weergegeven? Eigenlijk niet, het zijn nog steeds dezelfde maatstaven, zij het door de accountant anders aangeleverd. Misschien kiezen jullie nu wel voor Klaas, omdat die vooral goed scoort op specifieke maatstaven voor zijn divisie en globaal zelfs gemiddeld boven de norm scoort. Wat is het verschil? In de tweede figuur erkent de controller de cognitieve beperkingen van de mens. Hij zoekt naar oplossingen om de beperkingen op te vangen, waardoor managers meer informatie kunnen verwerken.

Wie presteert het best?

A) JAN _____

B) KLAAS _____

JAN				KLAAS					
	Resultaat	NORM	% diff		Resultaat	NORM	% diff		
Profit margin	18%	16%	+	12.6%	Profit margin	15%	17%	-	-11.8%
Sales Growth	15%	13%	+	15.4%	Sales Growth	11%	11%	=	0.0%
Average customer return	5	7	-	-28.6%	Inventory turnover	6	>5	-	20.0%
Debt/asset ratio	55%	<40%	-	-37.5%	Cash Flow/Sales	40%	32%	+	25.0%
Average Improvement			-9.5%	Average Improvement			8.3%		

Figuur 3: Prestatiemeting van divisies en presentatie effecten

In de eerste figuur laten beslissingnemers zich in de beoordeling leiden door 'gemeenschappelijke maatstaven'. Dit is een eerste belangrijke cognitieve beperking. Wanneer managers geconfronteerd worden met een veelheid aan maatstaven, geven ze in de voorkeur aan gemeenschappelijke maatstaven die in beide scorecards voorkomen, zoals winstmarge. Unieke maatstaven worden genegeerd (Lipe and Salterio, 2000).

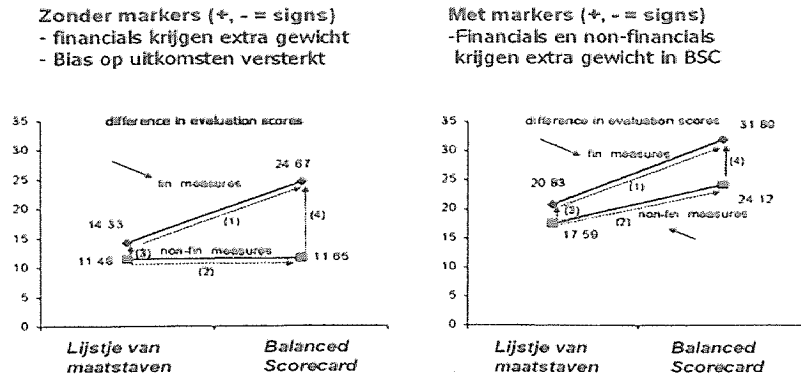
Ten tweede is prestatiebeoordeling cognitief complex en wordt het gedreven door voorkeuren. We bekijken of iemand goed of slecht scoort, enkel voor maatstaven waarvoor we een voorkeur hebben. Onderzoek toont aan dat we ons vooral laten leiden door uitkomsten (Cardinaels and Van Veen, 2010; Ittner et al. 2003). Op welke wijze we tot de uitkomst geraken is niet belangrijk. In het geval van de eerste figuur concentreren we ons misschien op winst als de ultieme uitkomst. Is dit goed of slecht? Als we naar de tweede figuur kijken zien we dat Jan op dit moment een goede winst positie heeft, maar maatstaven die specifiek zijn voor zijn divisie tonen geen gunstige evolutie. Hij kent een schuldopbouw en klanten keren minder vaak terug. Dit zijn typische indicatoren die leidinggevend zijn voor toekomstige prestatie. Klaas daarentegen scoort wel zeer goed op specifieke indicatoren die bij zijn divisie wellicht aanleiding geven tot goede toekomst vooruitzichten. Voorraden worden snel verkocht en cashflows zijn goed. Vanuit die optiek zouden we Klaas zelfs beter kunnen inschatten: de lange termijn vooruitzichten zijn hier veel rooskleuriger. Zonder presentatie effecten, is het moeilijk om een link te maken tussen specifieke indicatoren en winstvooruitzichten (Luft and Shields, 2001). De tweede figuur voorziet in oplossingen voor deze beperkingen. We werken met + en - als markers, kleuren voor goede en slechte

prestaties en ook een geaggregeerd resultaat is gemaakt, om het accent ook op non-financials te leggen.

De vraag is, werken deze dingen nu echt? In het onderzoek met Collega Paula van Veen-Dirks, leveren we bewijs voor cognitieve beperkingen en voorzien we ook in oplossingen. We tonen aan dat zonder presentatie effecten, mensen een positief financieel resultaat zwaar laten doorwegen wanneer er gebruik gemaakt wordt van een Balanced Scorecard (BSC) dan wanneer mensen gewoon een lijstje van maatstaven krijgen. Door alle financiële maatstaven bijeen te zetten, werken we de cognitieve beperking, de focus op uitkomsten in de hand. Hierdoor worden goede uitkomsten op niet financiële resultaten genegeerd binnen de BSC. Vele bedrijven zoals restaurantketens, vliegtuigmaatschappijen etc. gebruiken zulke scorecards net om er voor te zorgen dat 'vooral niet-financiële' prestaties opgevolgd wordt. De medewerker van McDonalds, moet scoren op klantentevredenheid, snelheid van bediening omdat dit net zo belangrijk is voor toekomstige winst. Bedroevend is dan het feit als hij of zij vaststelt dat dit de baas dit niet meeneemt in de beoordeling. Waarom zou hij nog zijn best doen? De consument zal dit meteen merken bij zijn volgende McDonalds bezoek.

Nu er is hoop. De beoordelaar negeert de niet-financiële maatstaven onbewust, hij doet dat niet met opzet. De kleurtjes en de + en – tekens die jullie daarnet zagen kunnen een en ander verbeteren. In een tweede experiment binnen dezelfde studie tonen we aan dat als we expliciete markers zoals +, -, = toevoegen, uitmuntende scores op niet-financiële maatstaven ook meegenomen worden. Er is nog steeds een voorkeur voor financieel resultaat, maar minder uitgesproken en niet financiële maatstaven worden meer meegenomen binnen de BSC. Positief is dat we dit in de controllerpraktijk zien terug komen. Software tools spelen hier gretig op in. Groot was mijn verbazing toen bij een cursus aan een groep van accountants, een accountant mij zelfs het gebruik van smiley's bevestigde. Deze controller was er zich ten degen van bewust dat niet-financiële info niet altijd meegenomen werd. Indien nodig, moeten we de mensen een beetje helpen met markers.

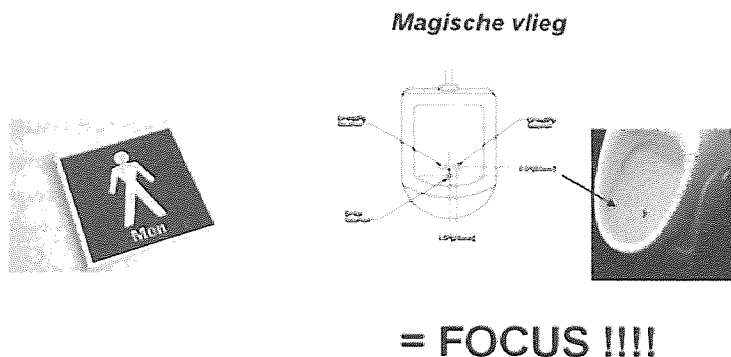
Cardinaels and van Veen-Driks (2010)



Figuur 4: De rol van presentatie effecten in evaluaties (Cardinaels en van Veen-Driks 2010)

Voor wie mij nog steeds niet gelooft, geef ik het volgende weer. Mijn Bron is gebaseerd op de autoriteit Prof. Richard Thaler op de Van Lanschot lecture 2010 (Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Thaler and Sunstein, 2008). Een man heeft cognitieve beperkingen (dat zullen vrouwen graag horen), en is niet altijd even geconcentreerd tijdens zijn toiletbezoek. Wat gebeurt er als we het presentatie formaat van het object wijzigen, door een vliegje m.a.w. een marker toe te voegen? Juist we focussen en hoera minder geknoei.

Bron: R. Thaler (2010), Van Lanschot Lecture



Figuur 5: Een ludiek voorbeeld van de rol van presentatie

Beperkte rationaliteit en
de gevolgen voor het
controllers beroep

Het blijkt dus dat de accountant op gelijkaardige wijze veel kan doen met de informatie die hij aanlevert. In cost accounting, kennen we allemaal het fenomeen van tijdschrijven. Dit is van belang bij Activity-Based Costing, waar zulke tijdschattingen dienen voor een allocatie van kosten (i.e. onze middelen). Moet de controller hier keuzes maken. Het antwoord is volmondig ja. In het onderzoek met collega Eva Labro (Cardinaels and Labro, 2008) laten we zien dat mensen veel nauwkeuriger hun activiteiten kunnen schatten wanneer de controller hen een beperkte set van geaggregeerde activiteiten geeft. Wanneer de controller dezelfde activiteiten gedetailleerd weergeeft en dus uitsplitst in subactiviteiten geraakt de beslissingsnemer in moeilijkheden, omdat tijdschattingen een cognitief complexe bezigheid is (Brown et al. 1992). Alhoewel we met meer detail het kostprijssysteem juist(er) hopen te maken (minder aggregatie fouten), is dit door verkeerde tijdschattingen niet altijd het geval. We introduceren meetfouten. Belangrijke les voor de controller. Een geaggregeerd systeem is beter, omdat dit cognitief te behappen is.

Binnen cost accounting zijn er nog vele afwegingen. Mensen pinnen zich vast op de cijfers die we presenteren. Maken we de kost van ongebruikte capaciteit expliciet of niet? Dit kan dramatische gevolgen hebben. Als we de informatie niet expliciet tonen, is het mogelijk maar cognitief complex om niet gebruikte capaciteit te berekenen. Als we het tonen, nemen managers acties hierop. Ze snoeien in capaciteit. Buchheit (2003) toont aan dat dit goed voor organisaties die moeten herstructureren, maar minder goed is voor organisaties in groei. Snoeien in capaciteit leidt tot een te beperkt aanbod wanneer de vraag bij groei-firma's terug aanzwengelt. Ook de vraag hoe we kosteninformatie presenteren is belangrijk. Geven we ABC-informatie weer in een grafiek of in een tabel? Hier moet de controller rekening houden met de accounting kennis (Cardinaels 2008). Onderzoek toont namelijk aan dat kennisniveau bepaalt hoe we informatie verwerken. Mensen met veel accounting kennis hebben andere kennisstructuren en zoeken naar gedetailleerde informatie die ze terug vinden in tabellen. De marketing manager, de inkoper, etc. kunnen volstaan met grafieken, omdat deze een meer globaal beeld geeft van kostenevoluties. Dus controllers presenteren rapporten op maat van uw beslissingsnemer!

Presentatie is ook belangrijk naar externe partijen. Binnen het spectrum van externe verslaggeving zijn er heel wat regels die veel keuzemogelijkheden bieden aan de controller. Vaak horen we hier het geluid dat de wijze waarop we informa-

tie naar markten prijsgeven geen invloed heeft. De markt en haar investeerders zijn gesofisticeerd genoeg om deze transformaties te doorzien. Dit is echter niet het geval. De studie van Luft and Shields (2001) toont bijvoorbeeld aan dat investeerders veel meer moeite hebben met het schatten van toekomstige winsten, wanneer R&D investeringen meteen in het resultaat worden opgenomen dan wanneer ze gekapitaliseerd worden. Een tweede probleem is dat de markt ook voor een groot deel uit niet gesofisticeerde investeerders bestaat. Juist dit type van investeerder is sterk te beïnvloeden door presentatiekeuzes, en misleiding loert hier om de hoek.

Om dit te illustreren beschrijf ik in een notendop de geschiedenis van Pro-forma earnings. In de US konden bedrijven naast US-GAAP earnings ook een eigen non-GAAP cijfer weergeven dat een aantal uitzonderlijke items uit de winst en verlies rekening liet. Dit zijn pro-forma earnings. De beurswaakhond SEC liet dit in eerste instantie toe, omdat het mogelijk extra informatie aan investeerders geeft. Al snel bleek dat bedrijven dit principe misbruiken. De pro-forma earnings zijn vaak veel hoger dan de effectieve US GAAP earnings en voor de zogenaamde dotcom. firms op NASDAQ draait het om miljarden. Op investopedia vinden we de term 'anything but the bad stuff earnings' terug. Maakt het nu een verschil of we zulke positievere informatie tonen naast US GAAP earnings?

Onderzoek van Frederickson and Miller (2004) toont aan dat wanneer bedrijven pro-forma earnings prijsgeven, enkel professionele investeerders cognitief enigszins in staat zijn om deze informatie naar waarde te schatten. Vooral niet professionele investeerders laten zich positief beïnvloeden en gaan het bedrijf veel hoger waarderen. Gevolg, de SEC in paniek, want het was natuurlijk niet de bedoeling dat misleidende pro-forma earnings de markt en waarderingen gaat beïnvloeden. Gelukkig was daar Brooke Elliot in 2006. Haar studie toont aan dat zulke overwaardering onbewust gebeurt, maar dat we deze overschatting kunnen afzwakken, zolang bedrijven een expliciete statement opnemen over hoe de twee cijfers met elkaar te rijmen vallen. Het positieve is ook dat met zulke informatie, investeerders de pro-forma earnings als betrouwbaarder beschouwen. Nog voor de studie gepubliceerd werd, reageerde de SEC meteen met nieuwe regelgeving die bedrijven verplicht om zulke expliciete statements in de jaarrekening op te nemen. Dit toont meteen de waarde relevantie van dit type onderzoek aan. Toch maken bedrijven nog steeds gretig gebruik van pro-forma earnings. Bij Intel gaat het om verschillen in miljarden (2nd Quarters ear-

nings release, 2009) en bij Colgate zien we niet meteen hoe pro-forma verschilt van GAAP winsten, omdat we zulke info pas verkrijgen na doorklikken (XBRL report on website, 2009). Controllers hopen dus nog steeds met zulke disclosures investeerders te misleiden. De SEC blijft bijgevolg zeer waakzaam.

Eigen belang
versus sociale motieven

Is eigen belang altijd een motivatie van handelen? Om dit punt duidelijk te maken vraag ik jullie even te kijken naar volgende figuur. In deze figuur kan u kiezen tussen een aantal keuzes die bepalen hoeveel punten je geeft aan uzelf en aan een willekeurige andere partij. Belangrijk de andere partij maakt eigenlijk gelijktijdig dezelfde keuzes als u. Je speelt het spel dus met twee. Ieder punt heeft waarde: Als jij veel punten ontvangt des te beter voor u, en hoe meer punten de andere partij ontvangt des te beter voor hem. Ik vraag u nu om één keuze te maken uit de drie allocaties in beeld. Belangrijk er zijn geen goede of foute keuzes, gevraagd wordt enkel naar de keuze waaraan jij de voorkeur geeft.

Alles iedereen beslist heeft kunnen we even kijken wat dit nu betekent. Heeft u keuze B gemaakt dan bent u de persoon waarvan ik sprak in het begin van mijn rede. Hij of zij gaat voor de optie die de meeste punten aan zich zelf toe kent. Deze persoon denkt dus aan zijn eigen belang en vermoed dat anderen dit ook doen. Kiest u C dan bent u het sociaal type. U verkiest erom om beide evenveel punten toe te kennen. U offert een klein beetje punten op voor deze gelijke verdeling in de hoop ook dat andere dit gaan doen. Natuurlijk kan het ook zijn dat u competitief bent ingesteld. Dit is de keuze A, waarbij u vooral het verschil tussen u en de andere wil maximaliseren. Dit is ook een keuze die vooral gericht is op de eigen persoon. Wat leren we hier nu uit? Ik heb een sterk vermoeden dat niet iedereen de keuze A of B heeft genomen. Er zijn in de zaal zeker en vast, ook personen die C kiezen en die belang hechten aan het feit dat anderen het ook goed hebben.

Welke keuze verkies je: A, B of C ?

A	B	C
You: 480	You: 540	You: 480
Other: 80	Other: 280	Other: 480

Figuur 6: Item uit de Social Value Orientation (Van Lange et al. 1997)

Onderzoek van Van Lange et al. (1997) toont aan dat er afhankelijk van de steekproef 30 tot zelfs 50% van de mensen een voorkeur hebben voor sociaal handelen. Dus de populatie bestaat niet allemaal uit types A en B die hun eigen belang nastreven. Sliwka (2007) beschrijft ook dat de situatie van invloed is. Er bestaat een groep van conformisten die niet volledig gericht zijn op eigen belang, noch op sociaal handelen. Afhankelijk van de situatie en de wijze waarop de controller zijn of haar controle systeem inricht kunnen deze personen meer sociaal handelen. Wat kunnen we hieruit leren voor control in organisaties? De bestaande oplossingen gaan steeds uit van eigen belang, m.a.w. managers zullen zich ten alle tijde willen verrijken. Wanneer we deze assumptie in vraag stellen, kunnen we tot hele nieuwe inzichten komen. Hiervoor wil ik mijn recent onderzoek aankaarten (Cardinaels, 2011).

Wanneer we budgetten moeten aanvragen bij onze directe leidinggevende, is er sterk het geloof dat medewerkers zulke budgetten altijd overschatten. Vraag mat wat meer, omdat er dan leuke extraatjes inzitten. In het experiment (Cardinaels, 2011) spelen de deelnemers de rol van een productie manager die kostenbudget moet aanvragen voor productie. Het hoofdkantoor weet slechts dat de kost in een bepaald interval ligt, terwijl de manager de exacte kosten kent. Zal hij de kosten maximaal overschatten uit eigen belang om zodoende extra geld naar zich toe te trekken? De volgende figuur toont de resultaten van dit onderzoek. Een eerste vaststelling is dat deelnemers niet volledig overschatten, ze laten heel wat geld liggen. Een groot deel van de deelnemers heeft dus een sociaal motief om eerlijk te zijn. Nu de mate van eerlijke rapportage wordt sterk bepaald door de winstsituatie van het bedrijf. Wanneer de firma steeds verlies draait of steeds winst maakt is er minder eerlijkheid. We vinden vooral een hoge mate van eerlijkheid, wanneer deelnemers met hun rapportage een verschil kunnen maken tussen winst of verlies voor de andere partij, zijnde de firma. Er is dus een sociaal motief om rekening te houden met het belang van andere partij. Dit motief speelt sterker als de andere partij (i.e. firma) schippert tussen winst of verlies.

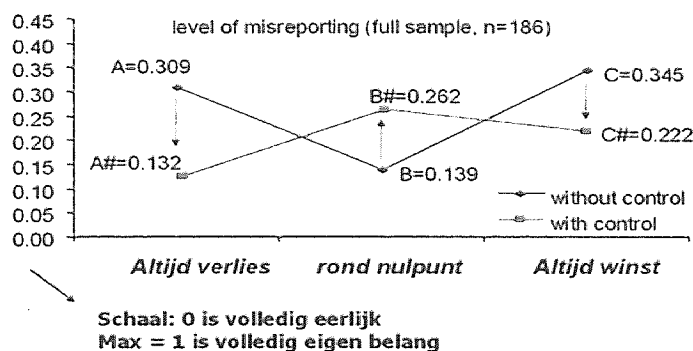
In de studie bestudeer ik ook wat er gebeurt als de controller een detectie systeem introduceert, die de firma in staat stelt om oneerlijke rapportage binnen bepaalde grenzen te detecteren (het is dus geen perfect systeem). Wat stellen we tot onze grote verbazing vast? Vooral in de conditie waarin deelnemers een verschil kunnen maken tussen winst en verlies en waar ze over het algemeen eerlijk zijn, werkt een controle systeem niet. I.p.v. een eerlijk budget op te geven,

zoeken mensen de grenzen van het controle systeem op, met meer oneerlijke rapportage tot gevolg. Voor de condities waar er meer oneerlijke rapportage is leidt een controle systeem wel tot meer eerlijke rapportage. Dit moet wel met een korrel zout genomen worden. De laatste resultaten van een inhaalonderzoek tonen aan dat wanneer we ook een financiële bestraffing naast detectie introduceren, controle systemen ook hier niet meer werken. Dus een sterke controle en een boodschap van bestraffing onderdrukt het sociaal motief om eerlijk te zijn, en mensen zoeken eerder de grenzen van manipulatie op.

Zulke conclusies zijn van belang voor de controller in de praktijk. Wanneer er druk is op resultaat, zet men vaak meer in op controle, detectie en bestraffing. Dit kan contraproductief zijn. De controller is opnieuw aan zet. Organisaties moeten nadenken over de inrichting van controle en de wijze van communicatie van controle naar haar medewerkers toe.

Cardinaels (2011)

Misrapportering van kostenbudgetten bij managers



Figuur 7: Resultaten van het onderzoek rond budgetaanvragen (Cardinaels, 2011)

Sociale motieven
en de gevolgen voor
het controllers beroep

Voor organisaties is het zeer belangrijk dat ondergeschikte steeds de juiste informatie doorgeeft. Vaak richt de controller zich op individuele contracten en bonussystemen die ervoor zorgen dat manipulatie, financieel minder aantrekkelijk wordt (Zimmerman, 2009). Volgens Sliwka (2007) and Fehr and Falk (2002) geven zulke contracten een sterk signaal af over wat de baas verwacht van medewerkers. Inderdaad wanneer we een contract schrijven dat manipulaties deels op voorhand voorziet en afstraft, geeft dit weinig vertrouwen in de medewerker. Vooral mensen die twijfelen wat het juiste gedrag is in organisaties, zouden hierdoor geneigd kunnen zijn om de grenzen van manipulaties op te zoeken, dan wel om eerlijk te zijn. Dit vinden we ook terug in onderzoeken rond budgettering (Cardinaels, 2011, Hannan et al. 2005). Als we een controle systeem introduceren, bestaat de kans dat we als baas minder goed af zijn, want we smoren het sociaal motief om eerlijk te zijn volledig in de kiem. Het zelfde kan gebeuren met financiële prikkels en bonuscontracten. Recente boekhoudschandalen en de crisis tonen trouwens aan dat vele managers zeer hoge beloningen ontvangen, terwijl ze toch niet in het belang van de firma hebben gehandeld. Verder onderzoek is nodig om te zien welke types van contracten signalen van wantrouwen afgeven, waardoor de medewerker eerder de grenzen van manipulatie zal opzoeken. Samen met research master student Huaxiang Yin zijn we rond deze piste ideeën aan het ontwikkelen, om controllers te voorzien van nieuwe inzichten rond prestatiemeting.

Als we de assumptie van eigen belang loslaten en aannemen dat mensen te beïnvloeden zijn door sociaal gedrag van anderen (Sliwka, 2007) is ook de invloed van de groep en ondernemingsklimaat niet te onderschatten. In externe verslaggeving zijn er allocaties mogelijk waarbij managers kosten uitstellen naar een volgende periode, om zo hun bonus te maximaliseren ten koste van de firma. Wanneer we deelnemers informatie geven over de geldende norm in de organisatie; m.a.w. hoeveel individuen gaan voor die kostenallocatie die NIET hun bonus maximaliseert, kan dit beschrijvend zijn over hoe de medewerker zelf zich zal gedragen. In onderzoek samen met Yuping Jia (Cardinaels and Jia, 2011) tonen we aan dat mensen geldende normen respecteren, maar dat interne controle belangrijk is. Wanneer er geen controle is nemen financiële prikkels tot winstmaximalisatie de bovenhand en wordt er weinig rekening gehouden met het gedrag van anderen. Dit onderzoek toont dus aan dat informatie over sociale normen en gedrag van andere kan werken zolang controle op een effectieve manier is ingericht. Controllers kunnen door interne benchmarking of gedrags-

codes eerlijk gedrag bij medewerkers stimuleren. Ook collega's Abernethy, Bouwens en Van Lent (2011) komen tot interessante conclusies over organisatieklimaat. De mate waarin het werkklimaat in een bepaalde divisie zich focust op eigen belang is bepalend voor accounting manipulatie. We zien echter dat de top (bv. concern controller) voor zulke divisies meer geaggregeerde prestatie-maatstaven hanteert, die vooral focussen op de groep en samenwerking, om er voor te zorgen dat eigen belang deels gecompenseerd wordt met sociaal handelen. De keuze van maatstaf is dus cruciaal om sociaal handelen te stimuleren.

Ook de kracht die de controller heeft om bepaalde normen op te leggen valt niet te onderschatten. Zolang de organisatie winsten maakt op de budgetvoorstellen van de medewerkers, is het van economisch standpunt moeilijk te rechtvaardigen dat bepaalde voorstellen van medewerkers niet gehonoreerd worden. De controller weet wel dat er overschatting is, maar net omdat ieder project winst oplevert, wordt deze overschatting getolereerd. Onderzoek van Hannan et al. (2010) en Bruggen en Luft (2008) tonen aan dat het nuttig kan zijn om bepaalde projecten te weigeren, simpelweg om een norm van eerlijkheid te induceren. Controllers richten best de organisatie zo in dat er een competitie is voor kapitaal door schaarse middelen. Ook al is de NPV van alle projecten positief, wanneer er slechts één iemand in de populatie eerlijk handelt en de controller het budget aan deze persoon toewijst (en daarmee mogelijk voorstellen van andere afwijst), zullen anderen zich in de toekomst ook eerlijker gaan gedragen.

Alhoewel onderzoekspistes legio zijn, wil ik eindigen met de recente trend naar open boek accounting. Vele controllers staan weigerachtig ten aanzien van samenwerking en het prijsgeven van kosteninformatie naar andere partijen toe zoals leveranciers, klanten en zelfs andere divisies binnen de organisatie. Puur vanuit eigen belang, zal de andere partij zulke informatie willen uitbuiten. De andere partij zal toch niet willen meewerken, dus werk ik ook niet mee. Nu als je ervan uitgaat dat andere partijen ook motieven hebben tot sociaal handelen (Drake and Haka, 2008) en niet altijd hun eigen belang nastreven, kan je met open boek accounting heel wat bereiken. De winst van beide partijen kan verhogen omdat verbeterde contract opties mogelijk zijn. In onderzoek samen met Stijn Masschelein en Alexandra Van den Abbeele (Masschelein et al. 2010) tonen we zelfs aan dat een koper de leverancier zo ver kan krijgen om bepaalde toegevingen te doen. De leverancier is bereid om een stuk van zijn winst af te staan om contracten te kunnen afsluiten die de koper sterk vooruithelpen. Zulk sociaal

motief van de leverancier, wordt sterk beïnvloedt door kosteninformatie en het type probleem dat op de tafel ligt. Betere kosteninformatie in de vorm van ABC (kosteninfo rond leveranciers) leidt tot meer toegevingen, zeker wanneer het probleem bij de koper ligt. Op die manier maken we de link naar vorig hoofdstuk. Wanneer controllers betere informatie verschaffen, staan inkopers sterker in de onderhandelingen omdat ze beter kunnen inspelen op sociale motieven van de tegenpartij.

Conclusie

Onderzoek dat de assumpties van rationaliteit en eigen belang in vraag stelt is volop in beweging. Eén ding is zeker. De inzichten die we opdoen, leveren veel stof op om het takenpakket van de controller te herdenken. Wil men managers op de meest effectieve manier beïnvloeden, zal de controller informatie verschaffen moeten verbeteren. Binnen cost accounting en prestatiemeting moeten keuzes gemaakt worden en meer informatie is niet altijd beter. Ook naar externe partijen is beïnvloeding mogelijk. Wetgevende instanties en beurswaakhonden moeten bij nieuwe regelgeving goed nadenken hoe bedrijven hiermee omgaan. Welke informatie is nodig voor investeerders en welke informatie is mogelijk misleidend? Wat betreft corporate control, zal de controller zich ook anders moeten opstellen. Bestaande manieren van inrichting van controle en prestatiecontracten zijn niet altijd even effectief. Onderzoek moet nagaan hoe systemen kunnen inspelen op sociale motieven van medewerkers. Het is mijn ambitie om de komende jaren in deze richting verder te gaan. Ik ben er heilig van overtuigd dat we zo ons onderzoek terug dicht bij de praktijk brengen en dus met oplossingen kunnen komen voor de controller. De controller terug aan zet dus.

Dankwoord

Tot slot wil ik graag een aantal mensen bedanken. Eerst en vooral hartelijk dank aan het college van Bestuur en aan Jan Bouwens en Kees Koedijk om mij voor te dragen. Alhoewel mijn onderzoek tegen vaststaande waarden ingaat, was ik aangenaam verrast dat zowel de rector als de voorzitter van het college van Bestuur, tijdens het kennismakingsgesprek mijn ideeën rond het bekritisieren van het eigen belang, wisten te appreciëren. Hoe we meer eerlijke rapportage binnen bedrijven kunnen stimuleren en hoe accountants hieraan kunnen bijdragen, zijn maatschappelijke debatten die deze universiteit hoog in het vaandel draagt.

Ten tweede wil ik Jan Bouwens ook van harte bedanken. Jan, je hebt steeds geloofd in dit type van onderzoek en in mijn capaciteiten als onderzoeker en je hebt me ook mooie kansen geboden om te groeien in onderzoek en onderwijs. Laurence ook van harte dank om gedurende de eerste jaren van mijn aanstelling mij talrijke adviezen te geven over hoe te excelleren als onderzoeker. De discussies die ik met jullie nog steeds heb over welke richting management accounting als vakgebied opmoet, doen me steeds nadenken of we de juiste onderzoeksvragen stellen. Willem, ook bedankt, om te geloven in mijn ambities, die ik dankzij de aanstelling in Tilburg kon waarmaken. Meteen voeg ik ook de daad bij het woord door alle andere collega's, PhDs and research master studenten van de UvT te bedanken. Eigenlijk zijn jullie allemaal heel belangrijk in het ontwikkelen van mijn onderzoeksagenda en mijn onderwijs. De gesprekken in de pantry, weet ik altijd te waarderen. Een ding heb ik zeker geleerd in Nederland, een dag start altijd met een goed bakkie koffie. Goed dat velen onder u ook mijn passie delen, namelijk het Belgische bier, wat uiteraard meer iets is voor in de avonden.

Met velen kan je altijd meer dan alleen. Ik onderschrijf deze stelling. Aan al mijn coauteurs, vele ideeën die vandaag naar voor zijn gehaald, waren nooit mogelijk zonder jullie. Ik hoop in de toekomst nog verder met jullie rond deze thema's te kunnen blijven werken. Ook wil ik mijn promotoren en copromotoren bedanken van de K.U. Leuven destijds. Jullie hebben steeds geloofd in mijn ambitie om bepaalde assumpties onderuit te graven. Ook alle andere collega's van Leuven destijds, mijn oprechte dank. Ik zou nog kunnen doorgaan, want ik pluk ook vele vruchten van mijn contacten met de praktijk, van vele andere onderzoekers, en van de begeleiding van vele studenten. Een bijzonder woord van dank, gaat trouwens uit naar de deelnemers van de studies. Zonder jullie deelname stonden we nu nog nergens.

In de privé-sfeer zou ik graag in de eerste plaats mijn ouders, en mijn familie bedanken. Hun steun is enorm belangrijk, net zoals de kracht die ik put uit vele contacten met vrienden en kennissen. Ik ben nogal verstrooid, zoals een goede professor het betaamt. Dus daarom ook aan allen, ook aan diegene die ik zou vergeten zijn, mijn zeer oprechte dank. Oei, bijna vergeten. Karen, je weet wel dat ik je nooit zou vergeten. Jij bent mijn steunpilaar. Ik besef dat leven met een gedreven onderzoeker niet makkelijk is. Zijn mond staat nooit stil, hij heeft altijd een kritische kijk en kan uren zagen over onderzoek en onderwijs. Als dat nog niet genoeg is, is zijn leven bijzonder chaotisch georganiseerd en kruipt hij op de gekste momenten achter de PC of I-phone. Desalniettemin, de momenten die wij samen delen samen, is het allerbelangrijkste wat telt. Xander, Daan, de papa is klaar en dankt jullie ook. De papa is trots op jullie.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Bonner, S.E. 2007. *Judgment and Decision Making in Accounting*. Prentice Hall.
- Brooke Elliott, W. 2006. Are Investors Influenced by Pro Forma Emphasis and Reconciliations in Earnings Announcements? *The Accounting Review* 81(1) 113-132.
- Brown, D. A. Stubbs, and A. N. West. 1992. Attention, multiple timing, and psychophysical scaling of temporal judgments. In *Time, Action and Cognition: Towards Bridging the Gap*, edited by F. Macar, W. J. Friedman, and V. Pouthas. New York, NY: Springer.
- Brüggen, A., and J. Luft. 2008. Capital rationing, Competition and misrepresentation in budgeting forecasts. *Working paper University of Maastricht and Michigan State University*.
- Buchheit, S. 2003. reporting the cost of capacity. *Accounting, Organizations and Society* 28 (6): 549-565.
- Cardinaels E. 2011. Reference points and budget requests: Can controls destroy honesty in managerial reporting? *Working Paper, Tilburg University*
- Cardinaels, E. 2008. The interplay between cost accounting knowledge and presentation formats in cost-based decision making. *Accounting, Organizations and Society* 33 (6): 582-602.
- Cardinaels, E. and Y. Jia. 2011. The Impact of Economic Incentives and Peer Influences on Honest Reporting Behavior. *Working paper*
- Cardinaels E., and E. Labro. 2008. On the determinants of measurement error in time-driven costing. *The Accounting Review*, 83 (3): 735-756.
- Cardinaels E., and P. Van Veen-Dirks. 2010. Financial versus non-financial information: the impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (6): 565-578.
- Drake, A. and S. Haka. 2008. Does ABC information exacerbate hold-ups in buyer-supplier relationships. *The Accounting Review*, 83 (1): 29-60.

- Fehr, E. and A. Falk. 2002. Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46: 687-724.
- Gneezy and Rustichini. 2000. A fine is a price. *Journal of Legal Studies* 29, 1-17.
- Frederickson J.R., and J. S. Miller. 2004. The Effects of Pro Forma Earnings Disclosures on Analysts' and Nonprofessional Investors' Equity Valuation Judgments. *The Accounting Review*, 79 (3): 667-687.
- Hannan, R.L., F.W. Rankin and K.L. Towry. 2006. The effect of information systems on honesty in reporting: A behavioral perspective. *Contemporary Accounting Research*, 23(4): 885-918.
- Hannan R.L., F. W. Rankin, and K. Towry. 2010. Flattening the organization: the effect of organizational reporting structure on budgeting effectiveness. *Review of Accounting Studies* (15): 3; 503-536.
- Ittner, C., D. F. Larcker, and M. W. Meyer. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review* 78 (3): 725-758.
- Luft, J., and M. Shields. 2001. Why does fixation persist? Experimental evidence on the judgment performance effects of expensing intangibles. *The Accounting Review*, 46 (1) 561-587.
- Lipe, M. G., and S. Salterio. 2000. The Balanced Scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review* 75 (3): 283-298.
- Masschelein, S., E. Cardinaels, and A. Van den Abbeele. ABC information, fairness perceptions, and interfirm negotiations. *Joint working paper Tilburg University and Catholic University of Leuven*
- Sliwka, D. 2007. Trust as a Signal of a Social Norm and the Hidden Costs of Incentive Schemes. *The American Economic Review*, 97 (3): 999-1012.

- Sprinkle, G.B. 2003. Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3): 287-318.
- Thaler, R.H. and C. R. Sunstein. 2008. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Penguin books, London (UK).
- Van Lange, P.A.M., R. Bekkers, T.N.M. Schuyt and M. van Vugt. 2007. From games to giving: Social value orientation predicts donations to noble causes. *Basic and Applied Psychology*, 29 (4): 375-384.
- Zimmerman, J.L.. 2009. *Accounting for decision making and control*. 6th edition, McGraw-Hill, New York.

Colofon

copyright

Dr. Eddy Cardinaels

vormgeving

Beelenkamp ontwerpers, Tilburg

fotografie omslag

Ton Toemen

druk

PrismaPrint, Tilburg University